

การศึกษาวัฒนธรรมความเที่ยงธรรมในองค์กรการบิน

A STUDY OF THE JUST CULTURE IN AVIATION ORGANIZATIONS

ธนกร เอี่ยมปาน

วิทยาลัยการบินและคมนาคม มหาวิทยาลัยศรีปทุม

E-mail : thanakorn.ei@spu.ac.th

บทคัดย่อ

ปัจจุบันรัฐบาลไทยได้ดำเนินโครงการต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินอย่างต่อเนื่อง เพราะว่าอุตสาหกรรมการบินเป็นหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมแห่งอนาคต ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในการเพิ่มการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทย ซึ่งองค์กรการบินต่างๆ ต้องดำเนินธุรกิจให้สำเร็จตามเป้าหมายและมีความปลอดภัยการปฏิบัติงานด้วย ผู้บริหารองค์กรการบินต้องศึกษาแนวความคิดทางด้านวัฒนธรรมความปลอดภัยที่มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ (1) วัฒนธรรมการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร (2) วัฒนธรรมการรายงาน (3) วัฒนธรรมความเที่ยงธรรม (4) วัฒนธรรมความยืดหยุ่น และ (5) วัฒนธรรมการเรียนรู้ วัฒนธรรมความเที่ยงธรรมเป็นรากฐานสำคัญของความสำเร็จในการบริหารจัดการวัฒนธรรมความปลอดภัยขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรการบินต้องนำแนวความคิดทางด้านวัฒนธรรมความปลอดภัยมาประยุกต์และปรับใช้ในการสร้างและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยการสร้างความเชื่อและค่านิยมที่จะเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมความปลอดภัย และนำไปสู่พฤติกรรมความปลอดภัยที่ดีของบุคคลในการปฏิบัติงานทางการบิน

คำสำคัญ: วัฒนธรรมความเที่ยงธรรม, องค์กรการบิน, การปฏิบัติการบิน

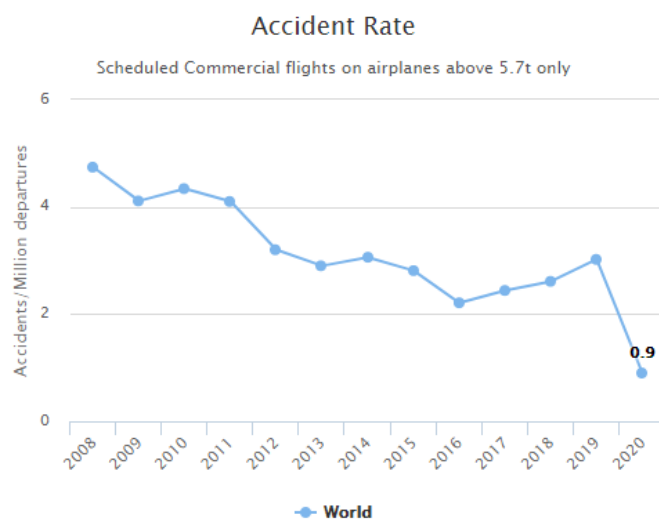
ABSTRACT

Currently, the Thai government has implemented various projects to support the continued growth of the aviation industry because the aviation industry is one of the industries of the future which is very important to increase the economic growth of Thailand. Aviation organizations businesses must be successful in accordance with the goals and operational safety as well. Aviation executives must study the concept of a safety culture that has five elements: (1) Informed Culture (2) Reporting Culture (3) Just Culture (4) Flexible Culture (5) Learning Culture. A Just Culture is the cornerstone of success in managing an organization's safety culture. Therefore, aviation organization executives must apply the concept of safety culture to create and modify work behavior by building beliefs and values that will be elements of a safety culture and lead to good safety behavior of persons in aviation operations.

Keywords: Just Culture, Aviation Organization, Flight Operations

1. บทนำ

อุตสาหกรรมการบินเป็นกลุ่มธุรกิจที่บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศ ประกอบด้วย 4 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ (1) ธุรกิจการบิน (2) ธุรกิจอากาศยาน (3) ธุรกิจการทำอากาศยาน และ (4) ธุรกิจบริการการเดินทางอากาศ โดยความสำคัญของธุรกิจการบินต่อเศรษฐกิจของประเทศและสังคม ได้แก่ การขนส่งผู้โดยสารและสินค้าให้ได้ทันเวลา เนื่องจากธุรกิจการบินสามารถเดินทางได้รวดเร็ว ก่อให้เกิดความร่วมมือทางเศรษฐกิจ และก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารทางสังคมเพิ่มมากขึ้น ก่อนมีการระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 องค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization - ICAO) ได้คาดการณ์ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในระยะ 20 ปี ระหว่าง ค.ศ. 2015-2035 (พ.ศ. 2558-2578) จะมีอัตราการเติบโตร้อยละ 4.3 ต่อปี และองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO, 2021) ได้มีข้อมูลสถิติการเกิดอากาศยานอุบัติเหตุ ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 สถิติอากาศยานอุบัติเหตุ (ICAO, 2021)

จากรูปที่ 1 แสดงว่า สถิติอากาศยานอุบัติเหตุที่ยังคงมีอยู่ในองค์กรการบิน เมื่อองค์กรการบินใด ๆ มีอากาศยานอุบัติเหตุก่อให้เกิดการสูญเสียเกิดขึ้นอย่างมาก ได้แก่ (1) การสูญเสียโดยตรง เช่น จำนวนเงินที่ต้องจ่ายไปกับบุคคลที่เกี่ยวข้องจากการเกิดอุบัติเหตุ และค่าใช้จ่ายของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร ตลอดจนทรัพย์สินอื่นๆ ที่ชำรุดเสียหาย (2) การสูญเสียโดยทางอ้อม เช่น แรงงานของลูกจ้าง และโอกาสการใช้เครื่องบินในการปฏิบัติการบิน ดังนั้นองค์กรการบินมีเป้าหมาย คือ ความสำเร็จของการปฏิบัติการการบินพร้อมด้วยความปลอดภัยทางการบิน ผู้บริหารองค์กรต้องนำแนวคิดของ Shappell & Wiegmann (2003) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรเพื่อป้องกันอากาศยานอุบัติเหตุ โดยมีแนวทางการพัฒนาองค์กรการบินที่สำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร (Culture Organization) ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เมทินี คงเจริญ (2561) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของพนักงานครูในสถานศึกษา ได้แก่ วัฒนธรรมความร่วมมือ วัฒนธรรมระบบราชการ และวัฒนธรรมการปรับตัว

ดังนั้นผู้บริหารองค์กรการบินต้องสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้เป็นแนวทางเดียวกัน เช่น ความเป็นธรรมภายในองค์กร การปฏิบัติงานตามมาตรฐานสากล ความรักองค์กร เป็นต้น เมื่อผู้โดยสารมีจำนวนเพิ่มขึ้นสูงมากจะทำให้องค์กรการบินมีการเจริญเติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรการบินต้องมีการปฏิบัติงานด้านการบินตามมาตรฐานสากลเพื่อให้การปฏิบัติงานไม่มีการเกิดอากาศยานอุบัติเหตุ

2. วัตถุประสงค์

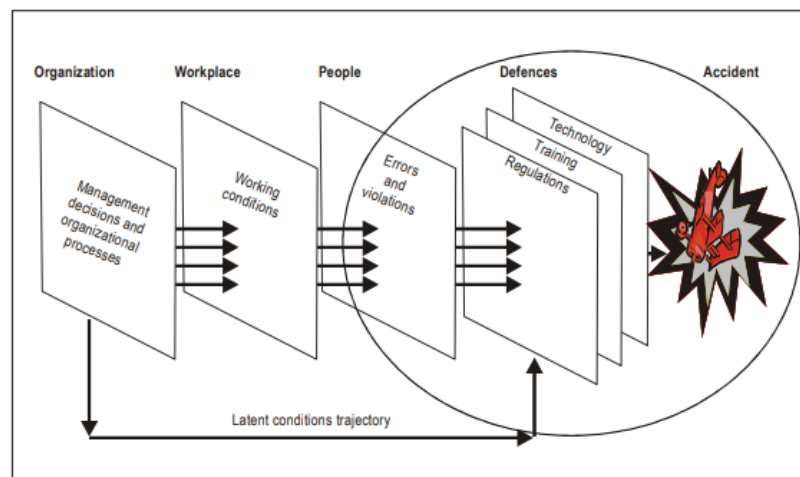
เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญของวัฒนธรรมความเที่ยงธรรมในองค์กรการบิน และแนวทางการแก้ไขความผิดพลาดของมนุษย์ภายใต้วัฒนธรรมความเที่ยงธรรม

3. แนวความคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมความปลอดภัย

ทฤษฎีสาเหตุการเกิดอุบัติเหตุ

องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization, 2012) กล่าวว่าความปลอดภัย หมายถึง สภาพที่มีความเป็นไปได้ที่จะเป็นอันตรายต่อบุคคล หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินลดลงเหลือและรักษาไว้ที่ระดับที่ยอมรับได้หรือต่ำกว่า โดยได้ผ่านกระบวนการระบุอันตรายอย่างต่อเนื่องและการบริหารความเสี่ยงด้านความปลอดภัย

แนวคิดทฤษฎีโดมิโนได้ถูกพัฒนาโดย James Reason และนำเสนอเป็นรูปธรรมของความสัมพันธ์ที่ชัดเจนมากระหว่างสภาพความบกพร่องซ่อนเร้น (ความบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการมอบหมายงานอย่างเป็นทางการของระบบการบริหารจัดการ โดยการแบ่งมอบงานของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรลงมาถึงผู้กำกับดูแล) กับสภาพอันตรายที่มองเห็นได้ (การกระทำหรือละเว้นการกระทำของผู้มีหน้าที่ปฏิบัติงานโดยตรง) ที่ส่งผลต่อการเกิดอุบัติเหตุหรือความสูญเสีย James Reason (ICAO, 2012) ได้พัฒนาสร้างแบบจำลองเพื่อใช้อธิบายสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุขององค์กร และมาตรการการป้องกันสภาพความบกพร่องซ่อนเร้นที่เป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการที่ก่อให้เกิดความเสียหายขององค์กร ดังนั้นสภาพความบกพร่องซ่อนเร้นจึงเป็นสิ่งที่เป็อันตรายเพราะว่าองค์กรไม่สามารถมองเห็นหรือคาดการณ์ได้ และพร้อมที่จะทำความเสียหายได้ตลอดเวลา ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 แบบจำลองสาเหตุการเกิดอุบัติเหตุ (ICAO, 2012)

จากรูปที่ 2 แบบจำลองนี้แสดงให้เห็นทิศทางสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุโดยเริ่มจากทางซ้ายมือไปทางขวามือ คือ การจัดการองค์กร (Organization) ที่มีสภาพความบกพร่องซ่อนเร้น จากปรัชญาการบริหาร การกำหนดนโยบายของผู้บริหาร กระบวนการทำงาน ร่วมด้วยสถานที่ทำงาน (Workplace) มีสภาพเงื่อนไขที่เอื้อต่อการเกิดข้อผิดพลาด และประการสุดท้าย คือ บุคคล (People) มีการกระทำผิดพลาดและการฝ่าฝืน ดังนั้นเมื่อมีความผิดพลาดตั้งแต่การจัดการองค์กร สถานที่ทำงาน และบุคคลจึงทำให้เกิดอุบัติเหตุได้ โดยมีผลที่ตามมาได้แก่

การบาดเจ็บหรือเสียชีวิตของผู้เกี่ยวข้อง ความเสียหายของอุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ แต่แนวความคิดของ James Reason นี้ได้ให้ห้องกรการบิณ ได้กำหนดมาตรการการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุ ได้แก่ (1) การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (2) การฝึกอบรมบุคลากรให้ได้มาตรฐานการทำงาน (3) การกำหนดกฎระเบียบการทำงาน ดังนั้นจากแนวความคิดของ James Reason นี้สิ่งที่สำคัญที่สุดในองค์กร คือ บุคลากร เมื่อองค์กรต้องการให้บุคลากรมีมาตรฐานการทำงานที่ดีแล้วนั้นองค์กรจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งด้วย

วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมจะทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร สร้างสรรค์ให้เกิดความมุ่งมั่นพันธะสัญญาต่อองค์กร ส่งเสริมให้เกิดเสถียรภาพทางสังคม และเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้สึกที่ก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรม โดยวัฒนธรรมองค์กรจะถูกกำหนดและควบคุมได้ง่ายกว่าวัฒนธรรมประจำชาติ ซึ่งทนทานและยากที่จะเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรนั้นมีส่วนหนึ่งที่รับอิทธิพลและถูกหล่อหลอมขึ้นจากวัฒนธรรมประจำชาติ และวัฒนธรรมของอาชีพไปสู่การฝึก และการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน วัฒนธรรมองค์กรจะหล่อหลอมทัศนคติของสมาชิกในองค์กรนำไปสู่การสร้างผลผลิต ดังนั้นองค์กรที่สมาชิกมีวัฒนธรรมชาติและวัฒนธรรมของอาชีพในรูปแบบเดียวกัน จึงถือได้ว่ามีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ซับซ้อนมากนัก ต่างจากองค์กรที่มีบุคคลหลากหลายสัญชาติ ซึ่งวัฒนธรรมชาติของสมาชิกแต่ละคนอาจส่งผลต่อวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม

จากการศึกษาความหมายของวัฒนธรรมองค์กรของนักวิชาการ ได้แก่ Smircich (1983) และ Pidgeon (1991) ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ รูปแบบค่านิยมและความเชื่อที่ได้รับการค้นพบสร้างสรรค์และพัฒนาเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร โดยจะทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรผ่านทางสัญลักษณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นต่อภารกิจขององค์กร และเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรม

Schein (1997) กล่าวว่า วัฒนธรรมสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับขึ้น ได้แก่

(1) ระดับรูปธรรม (Artifacts) หมายถึง รูปแบบเปลือกนอกของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นซึ่งประกอบด้วยสิ่งทั้งหลายที่สามารถจะมองเห็น ได้ยินหรือสัมผัสได้รวมทั้งผลผลิต ซึ่งถือเป็นส่วนที่กำหนดพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม เช่น สถาปัตยกรรม ภาษา เทคโนโลยี งานสร้างสรรค์ทางศิลปะ เสื้อผ้า ตำนาน

(2) ค่านิยมการซึมซับ (Espoused Value) หมายถึง การเรียนรู้ของกลุ่มคนโดยสมาชิกในกลุ่มยอมรับแนวทางในการจัดการกับปัญหาตามความเชื่อ และแนวทางในความสำเร็จอย่างต่อเนื่องจนก่อให้เกิดความรู้สึกว่าแนวทางนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเป็นความเป็นจริง ซึ่งถือเป็นการเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากปัญหาและถูกเปลี่ยนเป็นค่านิยมหรือความเชื่อที่มีร่วมกัน

(3) สมมติฐานพื้นฐาน (Basic Assumptions) หมายถึง ข้อสมมติฐานที่เป็นส่วนที่สำคัญที่อยู่ในระดับลึกสุดของวัฒนธรรมองค์กร เมื่อวิธีการแก้ปัญหาได้รับความสำเร็จซ้ำแล้วซ้ำอีก โดยบุคคลในองค์กรไม่จำเป็นต้องสงสัยในวิธีการดังกล่าวอีกต่อไป และสิ่งที่เคยเป็นเกิดมาจากความรู้สึกว่าน่าจะเป็นจริงจนได้รับการพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไป จนมาสู่ความเป็นจริงที่ไม่จำเป็นต้องพิสูจน์อีกต่อไป

วัฒนธรรมความปลอดภัย

วัฒนธรรมความปลอดภัยเริ่มใช้อย่างเข้มงวดภายหลังจากการเกิดระเบิดของโรงงานปรมาณู Chernobyl ในประเทศยูเครน ซึ่งเกิดความเสียหายที่รุนแรงและทำให้เกิดความสนใจต่อการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานความปลอดภัยเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะงานที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดอุบัติเหตุที่มีความเสียหายมาก เช่น ธุรกิจการบิน ธุรกิจน้ำมัน อุตสาหกรรมการก่อสร้าง และ โรงงานผลิตสินค้า ดังนั้นวัฒนธรรมความปลอดภัยจึงถูกนำมา

อภิปรายอีกหลายครั้งเพื่อวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ โดยเฉพาะความผิดพลาดทางเทคนิค นโยบายและการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัยมาเกี่ยวข้องกับการป้องกันอุบัติเหตุ

จากการศึกษาความหมายของวัฒนธรรมความปลอดภัยของนักวิชาการ ได้แก่ McDonald & Ryan (1992); Carroll (1998); Cooper (2000) ดังนั้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety Culture) หมายถึง ความเชื่อ ประเพณี ทัศนคติ ค่านิยมเกี่ยวกับอันตรายและความปลอดภัย ซึ่งจะกำหนดรูปแบบพฤติกรรม ความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ในการลดโอกาสที่จะพบกับสภาพที่เป็นอันตราย หรือการกระทำที่เป็นอันตรายโดยนำไปสู่การบาดเจ็บหรือเสียชีวิต

Reason (1997) ได้อธิบายวัฒนธรรมความปลอดภัย มี 5 องค์ประกอบ (รูปที่ 3) ได้แก่

1. วัฒนธรรมการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร (Informed Culture) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลจากอุบัติเหตุ อุบัติการณ์ รายงานอันตรายที่อาจทำให้เกิดอุบัติเหตุ ข่าวสารที่ได้จากมาตรการเชิงรุก และการสำรวจทางด้านความปลอดภัย แล้วนำข้อมูลนำไปเผยแพร่ให้กับบุคลากรในองค์กรได้รับรู้และเรียนรู้

2. วัฒนธรรมการรายงาน (Reporting Culture) หมายถึง บรรยากาศที่บุคลากรในองค์กรรู้สึกมีอิสระที่จะสื่อสารและให้ความร่วมมือกับการปฏิบัติในระบบความปลอดภัย โดยที่การสื่อสารข้อมูลนั้นองค์กรต้องมีระบบช่องทางการรับข้อมูลและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคลากรในองค์กร

3. วัฒนธรรมความเที่ยงธรรม (Just Culture) หมายถึง บรรยากาศของความไว้วางใจ งดเว้นการตำหนิ และการส่งเสริมการให้บุคลากรได้นำข้อมูลความผิดพลาดมาเปิดเผยเป็นบทเรียนในการปฏิบัติงาน ในขณะที่องค์กรมีความชัดเจนในเส้นแบ่งระหว่างพฤติกรรมความผิดพลาดที่ยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ โดยพฤติกรรมความผิดพลาดของบุคลากรนั้นจะต้องถูกจัดการอย่างเหมาะสม และทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความปลอดภัยนั้น

4. วัฒนธรรมความยืดหยุ่น (Flexible Culture) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเมื่อเผชิญกับโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยองค์กรต้องเตรียมพร้อมปรับเปลี่ยนส่วนงานต่างๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) หมายถึง องค์กรต้องมีการรวบรวมบทสรุปที่ถูกต้องจากระบบข้อมูลความปลอดภัยขององค์กร และนำบทสรุปนั้นมาให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษามีความเข้าใจและสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการปรับเปลี่ยนลักษณะการทำงานและใช้เป็นแนวทางในการป้องกันอุบัติเหตุ



รูปที่ 3 วัฒนธรรมความปลอดภัย (Reason, 1997)

รูปที่ 3 วัฒนธรรมความเที่ยงธรรม (Just Culture) เป็นรากฐานที่สำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมความปลอดภัย เมื่อองค์กรการบินมีการสร้างวัฒนธรรมความเที่ยงธรรมจะเป็นการช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยบุคลากรรู้สึกที่ดีในการรายงานข้อมูลด้านรายงานอันตราย อุบัติการณ์ อุบัติเหตุ หรือข้อมูลต่างๆ ด้านความปลอดภัย ซึ่งบุคลากรไม่กลัวการถูกลงโทษ ดังนั้นวัฒนธรรมความเที่ยงธรรมที่แข็งแกร่งในองค์กรจะเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นในการสนับสนุนวัฒนธรรมความปลอดภัยในด้านอื่นๆ (วัฒนธรรมการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร วัฒนธรรมการรายงาน วัฒนธรรมความยืดหยุ่น และวัฒนธรรมการเรียนรู้)

Robbins et.al (2001) กล่าวว่าวัฒนธรรมถูกถ่ายทอดสู่คนในองค์กรได้หลากหลายรูปแบบได้แก่

1. เรื่องราวขององค์กร หมายถึง การปลูกฝังความเชื่อ ค่านิยม ให้กับคนในองค์กร โดยการบอกเล่าสื่อสารเกี่ยวกับการก่อตั้ง ความภาคภูมิใจ ความยากลำบากในการฝ่าอุปสรรค ความสำเร็จ ตลอดจนความล้มเหลวไปให้ทุกคนได้รับทราบและซึมซับจนเกิดเป็นการหล่อหลอมให้เกิดความเชื่อค่านิยมไปในแนวทางเดียวกัน

2. ประเพณีปฏิบัติหรือพิธีกรรม หมายถึง แนวทางการปฏิบัติหลายแนวทางที่ถูกแสดงออกมาอย่างมีความสอดคล้องต่อเนื่องกันซ้ำแล้วซ้ำอีก และส่งเสริมให้เกิดค่านิยมหลักขององค์กร

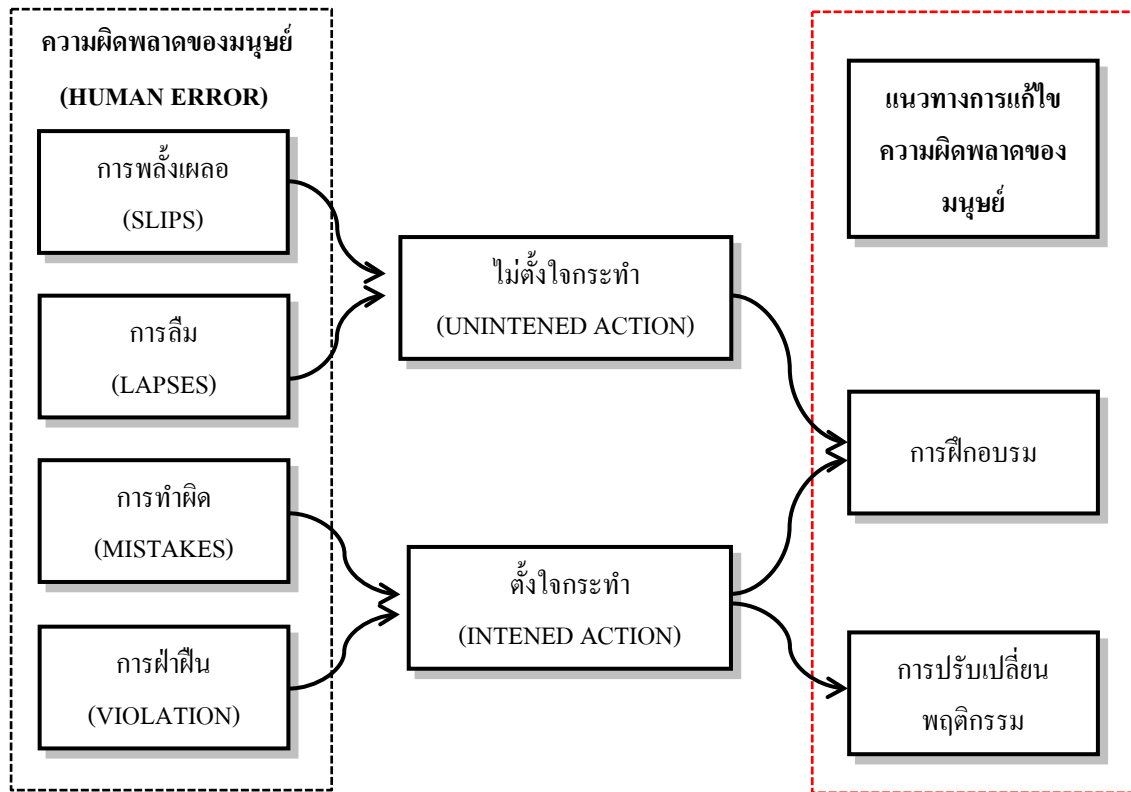
3. สัญลักษณ์ขององค์กร หมายถึง สิ่งหนึ่งที่จะสื่อความหมายต่างๆ ที่แฝงอยู่ในสัญลักษณ์นั้น และเป็นส่วนก่อให้เกิดความเชื่อค่านิยมขององค์กร

4. ภาษาที่ใช้ในองค์กร หมายถึง การพัฒนาภาษาที่เป็นเอกลักษณ์ขึ้นใช้เพื่ออธิบายอุปกรณ์ สถานที่ บุคคลในองค์กร และผลิตภัณฑ์ โดยเป็นคำเฉพาะที่รู้จักกันในองค์กร และเป็นเหมือนสิ่งที่สร้างความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันให้เกิดขึ้นในองค์กร

5. บุคคลที่เป็นตัวแบบ หมายถึง บุคคลที่มีพฤติกรรมสอดคล้องในแนวทางเดียวกับวัฒนธรรมที่พึงปรารถนาอย่างชัดเจน และสามารถเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่นในองค์กรปฏิบัติตามได้

4. แนวทางการแก้ไขความผิดพลาดของมนุษย์ภายใต้วัฒนธรรมความเที่ยงธรรม

วัฒนธรรมความเที่ยงธรรม (Just Culture) นั้นมีความสำคัญมากในองค์กรการบิน โดยมีลักษณะที่เด่นชัดคือ องค์กรได้กำหนดเส้นแบ่งระหว่างความผิดพลาดของมนุษย์ (HUMAN ERROR) ที่ยอมรับได้และยอมรับไม่ได้ ซึ่งความผิดพลาดของมนุษย์ที่ยอมรับได้ ได้แก่ การพลั้งเผลอ (SLIPS) การลืมนิ่ง (LAPSES) และการทำผิด (MISTAKES) ส่วนความผิดพลาดของมนุษย์ที่ยอมรับไม่ได้ ได้แก่ การฝ่าฝืน (VIOLATION) โดยเมื่อเกิดพฤติกรรมความผิดพลาดของบุคลากรนั้นองค์กรจะต้องจัดการอย่างเหมาะสม และทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมีส่วนรับผิดชอบต่อความปลอดภัยขององค์กร เช่น บุคลากรให้ความร่วมมือในการสอบสวนหาสาเหตุของอุบัติเหตุ พร้อมทั้งจะนำเรื่องราวนี้ไปเป็นบทเรียนให้กับเพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้ และองค์กรจะได้ไม่เกิดอุบัติเหตุเหมือนเดิมอีกครั้ง และผู้กระทำผิดพลาดพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาความผิดพลาดของมนุษย์ (HUMAN ERROR) จาก ICAO (2012) และดำเนินการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และกำหนดแนวทางการแก้ไขความผิดพลาดของมนุษย์ภายใต้วัฒนธรรมความเที่ยงธรรม ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 แนวทางการแก้ไขความผิดพลาดของมนุษย์ภายใต้วัฒนธรรมความเที่ยงธรรม

จากรูปที่ 4 อธิบายว่า เมื่อองค์กรการมีอุบัติเหตุ อุบัติการณ์ หรือรายงานอันตราย แผนกนิรภัยการบินต้องดำเนินการสอบสวนหาสาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์นั้นจากผู้ที่เกี่ยวข้องและหลักฐานของอุบัติเหตุ อุบัติการณ์ หรือรายงานอันตราย ซึ่งเมื่อได้บุคคลกระทำผิดพลาดแล้ว ให้ดำเนินการพิจารณาการกระทำของบุคคล ได้แก่

1. กรณีบุคคลมีการกระทำผิดพลาดแบบการพลั้งเผลอ (ความผิดพลาดเกิดจากความจำของผู้ปฏิบัติงานเสียไปชั่วขณะ) หรือแบบการลืม (ความผิดพลาดเกิดจากความจำของผู้ปฏิบัติงานเสียและไม่สามารถกระทำตามขั้นตอนการปฏิบัติงานได้) ซึ่งเป็นการกระทำแบบไม่ตั้งใจกระทำ โดยมีสาเหตุมาจากฐานขาดทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ดังนั้นภายใต้วัฒนธรรมความเที่ยงธรรม บุคคลนั้นจะไม่ได้รับโทษหรือความผิด และองค์กรต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาคัดค้านด้วยการฝึกอบรมให้บุคคลปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด และเพิ่มจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน

2. กรณีบุคคลมีการกระทำผิดพลาดพื้นฐานแบบการทำผิด ซึ่งเป็นการกระทำแบบตั้งใจกระทำ และไม่รู้ว่าเป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้อง โดยมีสาเหตุมาจากฐานขาดความรู้ หรือฐานไม่เข้าใจกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นภายใต้วัฒนธรรมความเที่ยงธรรม บุคคลนั้นจะได้รับโทษเล็กน้อยหรือความผิดไม่มากตามกฎเกณฑ์ขององค์กร และองค์กรมีวิธีที่ต้องดำเนินการแก้ไขปัญหาคัดค้าน โดยการนำบุคคลนั้นมาฝึกอบรมใหม่ เช่น ศึกษา กฎการบินและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานอื่นๆ และความรู้ด้านการบินในส่วนที่กระทำผิดพลาด

3. กรณีบุคคลมีการกระทำผิดพลาดพื้นฐานแบบการฝ่าฝืน ซึ่งเป็นการกระทำแบบตั้งใจกระทำ รู้ว่าเป็นการกระทำที่ผิด และบุคคลมีความเข้าใจในฐานความรู้ หรือฐานกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน โดยบุคคลไม่ทำตามกฎเกณฑ์ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นอันตรายมากกว่าความผิดพลาดพื้นฐานชนิดอื่นๆ เช่น การฝ่าฝืนเป็น

กิจวัตร การฝึนตามสถานการณ์ การฝึนแบบตื่นเต้น หรือการฝึนแบบยกเว้น ดังนั้นภายใต้วัฒนธรรมความเที่ยงธรรม บุคคลนั้นจะได้รับโทษหรือความผิดมากตามกฎเกณฑ์ขององค์กร และองค์กรมีวิธีที่ต่างดำเนินการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจน ด้วยการนำบุคคลนั้นมาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานใหม่ให้เหมาะสมกับองค์กร

5. สรุป

องค์กรการบินเป็นองค์กรที่มีความเสี่ยงสูงในการเกิดอุบัติเหตุ อุบัติการณ์ ซึ่ง James Reason ได้พัฒนาสร้างแบบจำลองขึ้นมาเพื่อหาสาเหตุของการเกิดอุบัติเหตุขององค์กร พร้อมมาตรการป้องกันสภาพความบกพร่องซ่อนเร้นซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการที่ก่อให้เกิดความเสียหาย ซึ่งสภาพความบกพร่องซ่อนเร้นจึงเป็นสิ่งที่น่ากลัวเพราะไม่สามารถมองเห็นหรือคาดการณ์ได้ และได้กำหนดมาตรการต่างๆ ในการป้องกันการเกิดอุบัติเหตุโดยปัจจัยด้านมนุษย์ (Human Factor) มีส่วนสำคัญมากในการปฏิบัติงาน ได้แก่ พฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดีจะส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในการทำงานที่ดีด้วย และองค์กรจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยในการทำงาน วัฒนธรรมความปลอดภัยถูกนำมาใช้ในงานที่มีความเสี่ยงในการเกิดอุบัติเหตุที่มีความเสียหายมาก เช่น ธุรกิจการบิน โดยวัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety Culture) จะกำหนดรูปแบบพฤติกรรมความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ในการลดโอกาสที่จะพบกับสภาพที่เป็นอันตราย หรือการกระทำที่เป็นอันตราย โดยนำไปสู่การบาดเจ็บหรือเสียชีวิต ต่อมา James Reason ได้อธิบายวัฒนธรรมความปลอดภัยมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) วัฒนธรรมการสื่อสารข้อมูลข่าวสาร (Informed Culture) (2) วัฒนธรรมการรายงาน (Reporting Culture) (3) วัฒนธรรมความเที่ยงธรรม (Just Culture) (4) วัฒนธรรมความยืดหยุ่น (Flexible Culture) (5) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) โดยวัฒนธรรมความเที่ยงธรรม (Just Culture) เป็นรากฐานที่สำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมความปลอดภัย และเป็นการช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคคลากรรู้สึกที่ดีในการรายงานข้อมูลด้านรายงานข้อมูลต่างๆ ด้านความปลอดภัย ซึ่งบุคคลากรไม่กลัวการถูกลงโทษ และวัฒนธรรมความเที่ยงธรรม (Just Culture) ยังเป็นตัวกำหนดมาตรฐานในการลงโทษ เมื่อบุคคลกระทำความคิดพลาดในการปฏิบัติงานต่างๆ ด้วย

6. ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารองค์กรการบินต้องบริหารจัดการระบบความปลอดภัยในองค์กร โดยการออกนโยบายความปลอดภัยขององค์กร การจัดการโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับการทำงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร การจัดการเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ให้ได้มาตรฐาน และมีระบบการประเมินการทำงานที่โปร่งใสเหมาะสม การจัดการทั้งหมดนี้การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเพราะว่าองค์กรต้องการบุคคลที่มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงาน โดยพฤติกรรมเหล่านี้จะเกิดกับบุคคลได้องค์กรต้องพัฒนาวัฒนธรรมความปลอดภัยในการปฏิบัติงานด้านการบิน

2. ผู้บริหารองค์กรการบินต้องนำแนวคิดวัฒนธรรมความเที่ยงธรรม (Just Culture) ซึ่งเป็นรากฐานของวัฒนธรรมความปลอดภัยมาใช้ในการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เพื่อกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร ได้แก่ ลักษณะความมุ่งมั่น การปฏิบัติที่เป็นแบบอย่าง การติดต่อสื่อสารที่ดี และผู้บริหารองค์กรการบินต้องกำหนดระเบียบการลงโทษบุคคลให้เป็นมาตรฐานจากพฤติกรรมการทำงานที่ผิดพลาด

7. เอกสารอ้างอิง

- เมทินี คงเจริญ. (2561). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของพนักงานครูในสถานศึกษาสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบุรีและจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. *วารสารวิชาการ Veridian E – Journal, Silpakorn University ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 11(3), 2443-2457.
- Carroll, J. S., (1998). "Safety culture as an ongoing process: Culture surveys as Opportunities for Enquiry and Change". *Work & Stress*, 12(3), 272-284.
- Cooper, M. D. (2000). "Towards a Model of Safety Culture." *Safety Science*, 36, 111-136.
- International Civil Aviation Organization. (2021). *Accident Statistics* [Online]. Retrieved September 1, 2021, from: <https://www.icao.int/safety/iStars/Pages/Accident-Statistics.aspx>.
- International Civil Aviation Organization. (2012). *Safety Management Manual (Doc 9859)*. Montréal : International Civil Aviation Organization.
- McDonald, N., & Ryan, F., (1992). Constraints on the development of safety culture: A preliminary analysis. *Irish Journal of Psychology*, 13, 273-281.
- Pidgeon, N. F., (1991). "Safety Culture and Risk Management in Organizations." *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 22(1), 129-140.
- Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organisational Accidents*. Hants, England: Ashgate Publishing Ltd.
- Robbins, S. P., Millett, B., Cacioppe, R., and Water-Marsh, T., (2001). "Organizational Culture." *Organizational Behaviour*. Malaysia: Prentice Hall, 553-583.
- Schein, E. H., (1997). "What Culture Is and Does", *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass, 1-27.
- Shappell, S. A. & Wiegmann, D. A. (2003). *A Human Error Approach to Aviation Accident Analysis*. England, Ashgate Publishing Limited.
- Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis." *Administrative Science. Quarterly*, 28(3), 339-358.